

организацию, встраивается в организационную структуру, осваивает организационную культуру, включается в профессиональную деятельность и в результате этого формирует у себя новые формы поведения, организационно обусловленные черты характера.

К концептуальным положениям организационной психологии образования можно отнести следующие:

- ✓ организационное развитие – это цель и ценность организационной культуры;

- ✓ функционирование организаций детерминировано социальными факторами, психологическими свойствами индивида (человека) и группы, а также случайными событиями;

- ✓ организационное развитие – открытый, неравновесный, гетерохронный процесс.

Достижение общей цели организации зависит от совокупных усилий всех ее членов, решающее значение принадлежит их организованному поведению, возрастным и индивидуально-психологическим особенностям, уровню образованности и профессионализма, а также формам и стилю управления.

Таким образом, в ходе вышеизложенного, актуальным проблемным полем организационной психологии в современных условиях является взаимодействие всех организационных структур с одной стороны, с другой – необходима интеграция организационной психологии в научный и профессионально-образовательный процесс.

*М.А. Реньш, Т.В. Тихонова  
Екатеринбург, РГППУ*

### **ПОСТРОЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОЙ МОДЕЛИ РУКОВОДИТЕЛЯ В СФЕРЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ И ЕЕ СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ (НА ПРИМЕРЕ АДМИНИСТРАЦИИ ГОРОДСКОГО ОКРУГА ПЕРВОУРАЛЬСК)**

Как известно, муниципальная служба в современной России находится на стадии становления, поиска и апробирования новых форм и методов ее организации. Функционирование муниципальной службы напрямую зависит от ее кадровой составляющей – муниципальных служащих, а точнее от руководителей органов местного самоуправления. В этой связи необходим анализ новой социально-профессиональной группы руководителей сферы муниципального управления, а также построение модели компетенций руководителя и определение базовых ее составляющих.

Согласно ФЗ № 25 от 02. 03. 07 «О муниципальной службе в Российской Федерации» одним из приоритетных направлений формирования кадрового состава муниципальной службы является назначение на должности муниципальной службы высококвалифицированных специалистов с учетом их профессиональных качеств и компетентности [1]. В настоящее время весьма актуален вопрос компетентности в сфере муниципальной службы, а точнее вопрос социально-психологической компетентности руководителя в сфере муниципального управления.

Вопрос о смысловом содержании понятия компетентности является дискуссионным в научной литературе. Однако по итогам анализа множества источников можно сделать вывод о многогранности рассматриваемого понятия. Так, компетентность руководителя представляет собой сложное образование, включающее в смысловое содержание несколько компонентов: систему профессиональных знаний, социальную, моральную и психологическую компетентность.

В сфере муниципального управления социально-психологическая компетентность руководителей, входящая в структуру профессиональной компетентности, проявляется в умениях профессионального общения: это и способность к критике и самокритике, толерантность как наиболее важная характеристика личности в сложившихся общественных отношениях. В эту группу следует также отнести и умение работать в малом и большом коллективе. Следует также обратить внимание и на общечеловеческие ценности, этические, моральные нормы, с которыми возможно столкнуться в ходе профессиональной деятельности.

Таким образом, с целью построения компетентностной модели руководителя было проведено исследование в Администрации городского округа Первоуральск. При помощи метода экспертных оценок была составлена модель компетенции руководителя в сфере муниципального управления.

Экспертами области социально-психологической компетентности руководителя выступали муниципальные служащие различных структурных подразделений Администрации городского округа Первоуральск. Для них были предложены анкеты, в которых необходимо было выделить те черты личности, которые, на взгляд респондентов, являются наиболее оптимальными для руководителя в сфере муниципального управления. Анкетирование было проведено среди пяти структурных подразделений Администрации городского округа Первоуральск: в Комитете по правовой работе и муниципальной службе, Комитете экономики, Комитете по управлению имуществом, Комитете

архитектуры и градостроительства и в Контрольно-организационном отделе. Общее количество опрошенных составило 30 человек.

Данный метод применялся по технологии семантического дифференциала, который дает возможность очертить профиль личности (в нашем случае — руководителя), выявить существующие в сознании муниципальных служащих необходимые черты, предъявляемые к руководителю, и затем вносить в полученный профиль коррективы. Если такие исследования проводить регулярно, то можно проследить динамику изменения профиля личности руководителя и эффективность внесенных в него корректив.

Таким образом, по результатам исследования было выявлено четыре основных блока, лежащих в основе компетентности руководителя.

Итак, результаты, полученные в таблице 1 свидетельствуют о том, что приоритет отдается именно ценностным ориентациям личности руководителя, тому, насколько он осознает свое предназначение, работая в сфере муниципального управления, насколько видит свои цели и задачи. Таким образом, можно делать вывод о том, что ценностные ориентации являются смыслообразующими (терминальными) характеристиками деятельности руководителя. Однако профессиональные знания и навыки тоже играют не второстепенную роль. Они составляют блок операциональных характеристик, непосредственно связанных с технологией выполнения деятельности руководителя. Таким образом, сквозь призму таких вспомогательных факторов, как коммуникативные способности, эмпатия и эффективное взаимодействие в межличностных отношениях можно прийти к пониманию профессионализма в деятельности руководителя в сфере муниципального управления.

Таблица 1. Результаты анкетирования, проведенного в Администрации городского округа Первоуральск

Компетенции руководителя  Степень выраженности	Ценностные ориентации руководителя	Коммуникативные способности и эмпатия	Профессиональные знания и навыки	Эффективное взаимодействие в межличностных отношениях
	2,4%	1,9%	2,2%	1,8%

Подводя итог к вышесказанному, можно на основании полученных результатов построить модель компетенций руководителя в сфере

муниципального управления, которая будет состоять из следующих содержательных блоков компетенций:

- 1) ценностные ориентации руководителя (выступают в качестве базового конструкта в деятельности руководителя);
- 2) коммуникативные способности и эмпатия (выступают в качестве вспомогательного конструкта);
- 3) эффективное взаимодействие в межличностных отношениях (в качестве смыслообразующего и вспомогательного конструкта);
- 4) профессиональные знания и навыки (как вершина компетентностной модели руководителя).

Так, с помощью построения рейтинга среди характеристик каждого из рассмотренных блоков можно проследить наиболее ярко выраженные показатели, раскрывающие ту или иную сферу компетенций руководителя в сфере муниципального управления. После построения рейтинга были выделены три наиболее часто встречающихся характеристики в каждом блоке модели и среди них построен дополнительный рейтинг.

Так, были выделены следующие характеристики личности руководителя в сфере ценностных ориентации:

- 1) справедливый;
- 2) искренний;
- 3) деятельный;
- 4) добросовестный;
- 5) зависимый;
- 6) целеустремленный.

По результатам исследования наблюдается явное доминирование трех основных качеств личности руководителя: справедливость (27%), целеустремленность (20%) и добросовестность (17%). Наименьшее количество процентов эксперты отдали такому элементу ценностных ориентации как зависимость руководителя (3%).

В данном случае под зависимостью руководителя понимается его чрезмерная подверженность влиянию со стороны коллег, подчиненных, а также лиц, представляющих собой внешнюю среду взаимодействия с органами местного самоуправления. Такого рода подверженность влиянию может привести к принятию неправильного управленческого решения, что может обернуться негативными последствиями для всего муниципального образования.

Наибольшую значимость эксперты придают такому качеству личности руководителя как справедливость (27%). Согласно исследованию, под понятием «справедливость» эксперты понимают нечто

должное, содержащее в себе требования соответствия между правами и обязанностями подчиненных, оценка деятельности муниципальных служащих согласно критериям, зафиксированным в общепринятой и обязательной нормативной системе — законе и, одновременно, – это апелляция к некоторому критерию или совокупности ценностей, которые считаются более высокими, чем те, что нашли воплощение в законе.

Справедливость как характерная черта личности руководителя в сфере муниципального управления дополняется понятием целеустремленности (20%) и добросовестности (17%). Под понятием целеустремленности респонденты понимают способность помнить о намеченных планах и не терять из виду сформулированные цели, а также умение руководителем преодолевать возникшие препятствия и не опускать руки, встречаясь с трудностями. Кроме того, наличие целеустремленности в черте характера руководителя свидетельствует, по мнению опрошенных, о сильной воле и грамотной самоорганизации его личной деятельности.

Понятие добросовестности определяется экспертами как честное выполнение своих обязательств и обязанностей руководителем. Однако данное понятие имеет весьма специфичный оттенок и отождествляется муниципальными служащими с понятием неподкупности и «антикоррупционности», т. е. абсолютно честным исполнением своих профессиональных обязанностей, без корыстных намерений и использования своего должностного положения в личных интересах.

Перейдем ко второму блоку – коммуникативным способностям и эмпатии, где выделяем следующие характеристики:

- 1) разговорчивый;
- 2) отзывчивый;
- 3) увлеченный;
- 4) открытый;
- 5) общительный;
- 6) дружелюбный.

По результатам анкетирования эксперты выделяют преобладание таких характеристик как общительность (26%), увлеченность (23%) и отзывчивость (19%).

Наибольший акцент среди других конструктов блока коммуникативных способностей руководителя респонденты делают на понятие общительности (26%). В данном случае под общительностью понимается способность человека к коммуникации, установлению контактов и связей. Это объясняется характером деятельности руководителя любой сферы, также и сферы муниципального управления.

Необходимость проведения деловых встреч и бесед, эффективное взаимодействие с подчиненными и представителями местного населения определяет степень коммуникабельности руководителя.

Среди наиболее выраженных черт личности экспертами также выделяется увлеченность руководителя (23%) и его отзывчивость (19%). Увлеченность - стремление к эффективным нововведениям, деловитый радикализм. По мнению респондентов, увлеченность работой является одним из сильнейших расположений, определяющих то, как человек подходит к своей работе, к своему участию в процессе совместной трудовой деятельности.

Показатель отзывчивости руководителя свидетельствует о том, насколько руководитель может сочувственно относиться к другим людям, к их проблемам и насколько он готов оказать помощь в кризисных ситуациях.

Наименьшее число голосов было отдано экспертами в пользу дружелюбности руководителя (3%). Это объясняется тем, что сфера муниципального управления, так же как и государственного, носит формализованный характер, где нормы деятельности и поведения муниципального служащего строго регламентированы, а межличностное взаимодействие руководителя на муниципальной службе с его подчиненными должно носить исключительно деловой характер.

Следующим блоком компетенций в проведенном нами исследовании следуют профессиональные знания и навыки руководителя.

Так, наибольшее предпочтение в области профессиональных навыков и знаний руководителя отдается рациональности (22%), уверенности (19%) и решительности (17%).

Доминирующий показатель рациональности (22%) свидетельствует о значимости достижения поставленных целей руководителя путем минимизации издержек и максимизации полезности полученного результата. Особенно это важно при ограниченности ресурсов для решения нескольких проблем, когда необходимо принять оперативное и правильное решение по их распределению. Кроме того, как отмечают эксперты, данный показатель означает, что предпосылкой подлинно профессионального подхода к любой работе является достаточно тщательное «проигрывание» процесса будущей работы в умственном плане, с тем, чтобы отобрать наиболее целесообразный вариант деятельности. Лишь выверив в уме «за» и «против» и выбрав наиболее рациональный вариант, можно быстро и эффективно получить результат в практической работе. «Кто спешит начать действовать до того, как он осмыслит, как следует действовать наиболее рационально, не может быть

назван деловым человеком. Последовательно действовать может только человек, последовательно мыслящий». [2]

Показатели уверенности (19%) и решительности (17%) взаимодополняют друг друга. Уверенность в понимании экспертов рассматривается как характеристика веры и убеждений руководителя в деле, которое он выполняет, как результат его профессионального опыта. А практическая реализация собственных убеждений определяется степенью решительности личности руководителя.

Наименьшее внимание респондентами уделяется творческой (креативной) компоненте (5%) в компетенции руководителя. Это объясняется тем, что на муниципальном уровне процессы инноваций в технологиях управления развиваются сложнее и медленнее, формальность и регламентированность превалирует над оригинальностью и неповторимостью в деятельности руководителя.

И последний блок компетенций руководителя – эффективное взаимодействие в межличностных отношениях.

Доминирующий показатель в данном блоке компетенций руководителя - компромисс (30%), то есть умение руководителя находить решение проблемы путем частичных уступок, что позволяет минимизировать риск проигрыша в конкретной ситуации. На второе место в рейтинге эксперты поставили энергичность руководителя (28%), под которой понимается высокая работоспособность, умение оперативно решать поставленные задачи, не откладывая в долгий ящик. Третье место отдается невозмутимости (21%), как необходимой черте характера при принятии решения в кризисных ситуациях, когда возникает необходимость в стойкости и сдержанности руководителя в моменты, когда ситуация выходит из-под контроля и вызывает тяжелое психологическое давление.

При этом обаятельность воспринимается как необязательная черта личности руководителя. Ей респонденты отдали лишь 7% своих голосов.

Таким образом, на основании полученных данных можно дополнить разработанную нами ранее модель компетенций руководителя содержательными характеристиками каждой из составных частей данной модели. В итоге, модель компетенций состоит из следующих элементов:

1. Ценностные ориентации руководителя:
  - справедливый;
  - целеустремленный;
  - добросовестный.
2. Коммуникативные способности и эмпатия:
  - общительный;

- увлеченный;
  - отзывчивый.
3. Эффективное взаимодействие в межличностных отношениях:
- компромиссный;
  - энергичный;
  - невозмутимый.
4. Профессиональные знания и навыки:
- рациональный;
  - уверенный;
  - решительный.

На основании проведенного исследования можно сделать вывод о том, что формирование социально-психологической компетентности муниципальных служащих выступает в качестве ключевого момента в становлении системы местного самоуправления в России в целом, она выступает базовым элементом в компетентностной модели руководителя, принимая значение смыслообразующего конструкта. Без социально-психологической компетентности руководителей органов местного самоуправления сложно говорить о создании надежной системы муниципального управления, решения важнейших вопросов стратегического развития социально-политических институтов, формирования пирамиды общественной власти и многогранной структуры общественных отношений.

#### *Библиографический список*

1. Федеральный закон Российской Федерации от 02.03. 07 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации», ст. 32 [1];
2. Чертенко А.Л. Социальная компетентность как фактор повышения профессионализма служащих местного самоуправления/ Чиновник. – 2005. – № 5 (39)/ <http://law.edu.ru/magazine/document.aspr21>